

الجوامع المشتركة لإشكاليات إدارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات العربية

زكي خنوش(*)

مقدمة

الجامعات هي منابع الثروة لكل فكر وعلم ومعرفة وثقافة، وعليها تقع مسؤولية تطوير المجتمع بكل أنشطته ومكوناته. ولكي تتمكن جامعاتنا العربية من ذلك، فلا بد من تدعيم إدارتها، وتطوير كفاءات ومهارات أساتذتها باستمرار واضطراد وتوفير المناخ الملائم لذلك بكل أبعاده ومقوماته.

ومما لا شك فيه أن الفرق الرئيسي بين أكثر المجتمعات تقدماً وأكثرها تخلفاً هو في إنتاجية الإنسان الفرد، وهذه الإنتاجية لا تتحدد اعتباطاً وإنما هي محصلة لعدة عوامل أهمها:

(1) الخبرات، والقدرات، والمعرفة العلمية والتعليمية.

(2) التطوير المستمر لمقدرته وكفاءته.

فهدف الجامعات بناء العقل، وغاية التعليم العالي بناء مواطن مفكر ومثقف قادر على العمل والإبداع والتحليل والنقد والابتكار، واستيعاب متغيرات العصر وتمثلها، وممارسة البناء والعطاء.

فإذا كانت الجامعات وأساتذتها، في كثيرهم، على غير ذلك بسبب المعوقات وقصور المتطلبات، وفقدان المقومات، فكيف لهم أن يحققوا ذلك الهدف؟

وستركز هذه الدراسة على الأبعاد الغائبة أو المفقودة في إدارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات العربية والتي تتحول حكماً في حال استمرار غيابها وفقدانها إلى معوقات للتطور والتقدم، بل إلى أداة للتخلف العلمي. وقد اجتهدنا في أن نجعلها في خمسة أبعاد هي:

البعد الأول: الحريات الأكاديمية وعلاقتها بالإنجاز والبحث العلمي

الحرية الأكاديمية وكما حددتها الجمعية الأميركية لاساتذة الجامعات هي: حرية

(*) أستاذ إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب.

أولئك الأشخاص المؤهلين مهنياً في البحث عن الحقيقة واكتشافها ونشرها وتعليمها كما يرونها هم... وهي لا تخضع لاية سيطرة أو سلطة غير سيطرة الطريقة العقلانية في البحث⁽¹⁾.

«ومع ذلك فليس هناك الآن وثيقة دولية للحرية الأكاديمية مما يدخل تحت مظلة القانون الدولي ولا آلية دولية لأعمالها... فقد اهتمت منظمات غير حكومية بموضوع الحريات وصدر عنها عدد من الإعلانات(*)... إلّا أنّ إعلان (ليما 1988) يعتبر أكثرها دقة وشمولية⁽²⁾؛ فهو يعرف الحرية الأكاديمية بأنها «تعني حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فردياً أو جماعياً في متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها من خلال البحث والدراسة والمناقشة والتوثيق والإنتاج والخلق والتدريس وإلقاء المحاضرات والكتابة»، كما يرى ديكنسون⁽³⁾: أن الحريات الأكاديمية يجب أن تشمل على عدة عناصر في مقدمتها، الاستقلال الذهني الداخلي للمؤسسات الجامعية البحثية وتعدد مصادر التمويل، والأمن الوظيفي للباحثين والأكاديميين، ووجود هيئة مهنية تمثلهم وتدافع عن مصالحهم.

عموماً فقد «تطورت الحرية الأكاديمية من مفهوم القرن التاسع عشر - حرية التعليم وحرية المعلم - حتى أصبحت تعني حق المعلم في أن يعلم... وشملت حرية التعبير وحرية النشر وحرية الاعتقاد، (بمعنى أنّ للمعلم) حريته في متابعة البحث العلمي للوصول إلى النتائج العلمية، وحريته في أن يعرض على طلبته نتائج أبحاثه بصورة دقيقة وأمانة، ويعرض أحكامه في ميدان تخصصه، وأخيراً حريته في نشر نتائج أبحاثه بحيث يستفيد منها زملاؤه وينتقدونها⁽⁴⁾» وهكذا تصبح الحرية الأكاديمية مصدراً للحراك الفكري والتقدم العلمي الذي ينعكس على أي مجتمع تطوراً وتنمية إن لم يكن بالقطع أساس التطور والتنمية.

وبالتبعية والقياس يمكن أن نستنتج «أن الدول التي تلتزم الحقوق والحريات الأساسية لا يمكن لها سوى الالتزام أيضاً بالحريات الأكاديمية، كما أنه حيثما تمارس حرية التفكير والتعبير والاجتماع فإن الحرية الأكاديمية تكون أيضاً مكفولة نصاً وعملاً، وعلى العكس من ذلك فإنه عندما تكون الحريات الأساسية مصادرة فإنه لا مجال لإقرار الحرية الأكاديمية والحفاظ عليها⁽⁵⁾. فالإقرار بمبدأ المسؤولية والالتزام بمبدأ العمل العلمي والأكاديمي لا يعني مطلقاً التسليم بالقيود على الحريات الأكاديمية، فالحريات الأكاديمية تظل هي القاعدة. بل إنّ الحرية الأكاديمية ليست سوى السعي من أجل التقليل إلى أقصى حد من القيود المفروضة على نشاط الأكاديميين والباحثين والمشتغلين بالعلم وحققهم في نشر نتائج بحثهم وأفكارهم.

(*) نذكر منها:

- اجتماع الرابطة الدولية (1982) لاساتذة ومحاضري الجامعات حيث أسفر المؤتمر عن ميثاق حقوق وواجبات الحرية الأكاديمية.

- اجتماع الجمعية العمومية للخدمة الجامعية المنعقدة في نانت بفرنسا عام 1984، وفي 1988 عقد في مدينة بولونيا بإيطاليا مؤتمر الجامعات الأوروبية ورؤسائها، وفي سنة 1990 صدر إعلان دار السلام عن رابطة موظفي مؤسسات التعليم العالي وإعلان كامبالا، وفي عام 1993 عقد مؤتمر بوزنان بولونيا وصدر عنه إعلان الحريات الأكاديمية (انظر: علي أومليل، المرجع نفسه).

والسؤال المطروح هو: أين تقف جامعاتنا العربية وأكاديميوننا من هذه المفاهيم والحقوق بل أين تقف مؤسسات التعليم العالي والقيمون عليها من هذه المفاهيم؟ وما هو مقدار التناقض في المعاني بين ما هو كائن وبين ما يجب؟

إنَّ رصد واقع الحريات الأكاديمية في الجامعات العربية وأثره على الإنجاز العلمي يجب أن يأتي أولاً ويتصدر أي بحث أو دراسة لإشكالية التعليم في الجامعات، خاصة ما ينصرف منها إلى كفاءة الأداء الوظيفي، لأن ذلك في اعتقادنا يشكل المناخ الصحي والتربة الصالحة للذين دونهما لا يجد العلم وأصحابه متنفساً لهما، وبيئة لنموهما.

«ولأن غالبية البلدان العربية لا تتمتع بثقافة سياسية ديمقراطية ثابتة فهي لا تتمتع بتقاليد أكاديمية ثابتة قائمة على الحرية الأكاديمية، ذلك أنَّ الحرية الأكاديمية... تقوم على سلطان ينبني على العلم بحيث أن كل تحول في طبيعة هذا السلطان يؤول إلى زيغ في الحرية الأكاديمية، وانقلاب عليها فينزلق بها إلى مستوى المتغيرات التي تجعلها تسخر لخدمة التصورات الأيديولوجية... ويتحول سلطان العلم والمعرفة إلى سلطان سياسي أو إداري أو حزبي، يجعل من الجامعي طرف صراع، خطابه رهين موازين القوى...، تتصارع فيه الأطراف لا بقوة الحجة فقط بل وعند الاقتضاء بحجة القوة»⁽⁶⁾.

وبناءً عليه يعتقد بعض الباحثين «أن هناك مشكلة أساسية في الاقطار العربية بالنسبة إلى دور الدولة... تكمن في العلاقة السلطوية بين الجامعة والدولة وانعدام الحرية الأكاديمية اللازمة لنمو الفكر المبدع، وأنَّ أول ما يجب إحداثه هو فك ارتباط بين الدولة والجامعة بالنسبة إلى العلاقة السلطوية والقمعية»⁽⁷⁾، ذلك لأن واجب الجامعة الرئيسي «هو ما ندبت إليه في الأصل ألا وهو واجبها تجاه الحقيقة وولاءها للقيم الأخلاقية... وكون هذا الواجب لا يتم تخلقه سليماً معافى إلا بتوفر أسباب الحرية... وعليه، بات لزاماً أن يكون هذا الترابط عضوياً بعيداً عن الدجل والنفاق (الديموقراطي) الذي كثيراً ما يسود علاقات الحرية الأكاديمية العربي بقرارات الموجه السياسي، أو المتحكم بمسار التعليم العالي»⁽⁸⁾. وبالتالي يجب أن تكون الجامعة حرة مستقلة عن النظام السياسي^(*).

وقد لا يكون هذا الأمر مستغرباً، ففي أغلب أقطار الوطن العربي تقوم سلطة القوة (سلطة الحكومات) بتطويق العلم أي (سلطة المعرفة) وبالتالي فإنَّ سلطة المعرفة تتراجع وتختفي ويدفع اختفاؤها المجتمع العربي نحو مزيد من التخلف بدلاً من التقدم، في حين لو توفر للمعرفة مناخ حر وديموقراطي ومناخ مادي مناسب فإن بيئة الإبداع تزدهر. وهذا ما تحرص عليه المجتمعات المتحضرة حيث لكل إنسان حقه في التعبير عن ذاته كامتياز خاص يقتصر على صاحبه، وفي هذا يقول (بيرك)⁽⁹⁾: «إننا نسمح للدولة أن يكون لها كثير

(*) انظر العرض التاريخي حول الحريات الأكاديمية منذ العصور الوسطى وحتى مطلع القرن العشرين حيث مرّت الحرية الأكاديمية في الغرب بنفس الازمة وبقيت تعاني من ذلك حتى أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين:

- محمد جواد رضا: الجامعات العربية المعاصرة من الغربة إلى الاغتراب، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 182، 1994، ص 4 - 13.

- علي محافظة: الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المستقبل العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 190، 1994، ص 104 - 106.

من الحقوق علينا لكننا لا نسمح لها إطلاقاً بأن تتعدى أو تنتقص من حقوقنا كأفراد». وبالمقارنة يتضح بجلاء إلى أي حد يصيب الانتقاص المضاعف الأكاديميين في مجتمعنا العربي وجامعاتنا: انتقاص للذات الشخصية، وانتقاص للذات العلمية.

النتيجة:

1 - في حالة الاستلاب والمصادرة يفقد الأكاديمي كل حقوقه المشروعة ويصبح كأبي فرد عادي بغض النظر عن وجوده الفيزيائي في المؤسسة التعليمية (الجامعة).
2 - في حالة العطاء والتشجيع تتوفر له كل الحقوق الأكاديمية المشروعة ويقوم بدوره في عملية الحراك العلمي والبحثي ومسيرة التطوير.
والآن: هل لنا أن نحسم القضية، ونعتبر ما يراه أصحاب فك الارتباط أو فك ارتباط الجامعة بالنظام والسلطة وتوفير الحرية الأكاديمية وفق المفاهيم المبسوطة إجابة كافية عن السؤال؟

أم أن للبعض وجهة نظر أخرى تقتضي أمانة الدراسة العلمية بسطها بدورها ليكون لنا بالتالي إمكانية الإجابة عن السؤال بعقلانية ومنطق. وكشف الجوانب المختلفة لنقائض المعاني حول مفهوم الحرية الأكاديمية ومن ثم ما هي حدود هذه الحرية وما الشروط المناسبة والواجبات الملزمة لتفعيلها إيجابياً عبر صيغ مناسبة للمعطيات بعيداً عن السكونية والثبات كي لا نقع في نفس الخطأ الذي ندعو إلى تصحيحه؟
يعتقد (محافظة)⁽¹⁰⁾: إن فك الارتباط وإطلاق الحريات الأكاديمية «دعوة خطيرة فهذا أمر يكاد أن يكون مستحيلًا. وحتى لو تحقق فلا مبرر له ولا جدوى فيه». فللحرية الأكاديمية حدودها، وحدودها هي ممارستها بمسؤولية، فحرية التعليم لا تتيح للأستاذ الحق في عرض آرائه بصورة تضلل طلابه وزملاءه، والحرية دون مسؤولية تصبح تدخلًا في حرية الآخرين، وبالإضافة إلى هذه الحدود يمارس المجتمع شيئاً من الرقابة على الحرية الأكاديمية، فالقوانين والأنظمة التي تنظم القول والنشر تحدد ما يستطيع المعلم أن يقوله أو ينشره.

ويذهب (الخولي)⁽¹¹⁾ المذهب نفسه «فيرى أن العجز ليس قاصراً على من نسميهم صانعي القرار بل إن مجتمع العلميين هو أيضاً مقصر في إعطاء هذا الأمر ما يستحقه من الفكر المتعمق». ولعل المطلوب «هو تأمين الحرية الأكاديمية من خلال إعطاء صلاحيات مالية وإدارية كافية لإدارة الجامعات، ولكن دون أن تغيب رعاية الدولة... وإلا فما الذي يفسر تفوق الإنتاج العلمي في بلدين متناقضين في نظام التعليم الجامعي كالولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي (سابقاً)؟».

ويسوق القائلون بسيطرة الدولة على الحرية الأكاديمية⁽¹²⁾ جملة من الأسباب تبرر هذا التدخل والسيطرة لتضييق معاني ومفاهيم الحريات الأكاديمية وصولاً إلى اختزالها^(*).

(*) نذكر على سبيل المثال محاولة إبعاد طه حسين عن كلية الآداب عام 1926 عندما ظهر كتابه الرائد (في الشعر الجاهلي) وقد فشلت هذه المحاولة بفضل القضاء المصري. وفيما بعد عندما رفض طه حسين منح الدكتوراه الفخرية لبعض السياسيين ومنهم رئيس الوزراء عام 1932 فنقله وزير المعارف إلى ديوان الوزارة، وترتب على =

البعد الثاني: أثر القصور في الجوانب السلوكية والتنظيمية والخدماتية على الأداء العلمي يطلق (دراكر)⁽¹³⁾ على حقيقتنا الحالية اصطلاح حقبة المعرفة التي تسيطر عليها مجموعة من منظمات المعرفة، ويشير (دراكر) إلى أن منظمة المعرفة الحديثة طالما تضم أطرافاً متساوية وشركاء في العمل، وبالتالي هي ليست منظمة هيراركية مكوّنة من رؤساء ومرؤوسين كما هي الحال في منظمات الأوامر والتحكم، وبالتالي فإن المهمة الرئيسية لمنظمة المعرفة ليست الإدارة بالأوامر إنما الإدارة بالتوجيه.

وكي تؤدي دورها بفاعلية، يجب أن نكون مهئين تنظيمياً للتغيير المستمر وعلى وجه التحديد للقيام بأعمال الإبداع والابتكار والتحديث بشكل متواصل، ويبدو من المنطقي جداً أن نعتبر الجامعات نموذجاً مناسباً تماماً لهذه المنظمات.

1 - واقع الإدارة والتنظيم واللوائح في الجامعات العربية:

في الأصل تصنف أنماط السلطة الإدارية إلى نوعين:

- إدارة رئاسية: وتعني سلطة الرئيس الإداري الأعلى على المستوى الإداري الأدنى،

يأمر وينهي.

- أما النوع الثاني: فهو الإدارة الوصائية وتعني السلطة التي تخضع لها المنظمات

ذات الشخصية المرفقية أو الإقليمية والتي تتمتع عادة بالاستقلال المالي والإداري.

فأين موقع جامعاتنا من هذين النوعين؟ يقول الباحث (سيد عليوة)^(*) متفقاً مع (دراكر): لا هذا ولا ذلك، لأن إدارة المؤسسات العلمية والأكاديمية تعني إدارة الفكر، والعقل، والذكاء، بمعنى أن العاملين في هذه المنظمات من أعضاء هيئة التدريس والباحثين يفترض أنهم على مستوى علمي وفكري رفيع، وبالتالي فإن الرئيس الإداري في هذه الحالات لا ينبغي أن ينظر إلى نفسه على أنه أكثرهم علماً أو خبرة أو معرفة^(**)، إنها إدارة موقفية، وأيضاً إدارة تفاعلية، بمعنى أن النجاح في أنشطة البحث العلمي يتوقف على التفاعل الإيجابي بين أعضاء الجماعة، ومعنى ذلك كمحصلة أن إدارة الجامعة ينطبق عليها وصف الإدارة الرضائية وهي حالة أبعد ما تكون عن السلطة الرئاسية وكذلك الوصائية. بل هي أقرب إلى السلطة الديمقراطية إن لم تكن هي بعينها. ولعل في تراثنا الجامعي أو في جزء منه على الأقل عدداً من النماذج والتجارب الناجحة خاصة في السنوات الأولى لإقامة العديد من الجامعات العربية العريقة. كما أن هناك غير الناجح منها بسبب ما يمكن تسميته بمنطق الوصاية وعقلية المركز المشع الذي يرى فيه الإداري نفسه

= ذلك أن استقال مدير الجامعة أحمد لطفي السيد من منصبه وترك الجامعة إلى أن استقالت الحكومة، وفي عام 1954 فصل /42/ من أساتذة الجامعة في مصر ممن وقعوا على وثيقة الدفاع عن الديمقراطية من الاتجاهات كافة، وفي عام 1981 نقل الرئيس المصري /60/ من أساتذة الجامعات إلى أعمال كتابية خارج الجامعات... (تري) هل فقدت جامعاتنا العربية هكذا رواد وقادة في أيامنا هذه والحال على ما هو عليه؟.

(*) يبدو الهمز مقلوباً هنا لأن الكثير من المفاصل الإدارية الأكاديمية في الجامعات العربية يتم اشغالها (تعييناً) - من قبل المركز المتحكم ولاعتمادات غير أكاديمية على الأغلب - من أفراد لا يرقون في مستوى كفاءتهم وخبراتهم الوظيفية والعلمية إلى مستوى أغلب زملائهم من أعضاء هيئة التدريس.

(**) سيد عليوة: الإدارة الجامعية رئاسية أم رضائية (الأهرام الاقتصادي العدد 1220/1992).

جهيذاً، عالماً، ممتد الأفق بلا حدود، ومصدر الإشعاع الوحيد.

وهكذا أصبحت البيروقراطية وربما الأوتوقراطية سمة من سمات الإدارة الجامعية، والمشكلة أن هذه البيروقراطية إن جاز التعبير أصبحت ظاهرة مركبة ليس كمفهوم يجمع بين البيروقراطية والأوتوقراطية إنما كممارسة أيضاً. فالمركز الخارجي المتحكم يمارسها على الإدارة المباشرة للجامعة، وإدارة الجامعة تسقطها عبر الممارسة مع كل ردود أفعالها على الحرم الأكاديمي ومن يعمل فيها من علميين وباحثين.

والقضية برأينا تحتاج إلى تقييم موضوعي مع الأخذ بتجارب الآخرين «فقد مرت أميركا بهذه التجربة حيث فتحت أبوابها للتعليم بين 1946 - 1956، وانتهت حقائق التقييم بعد ذلك إلى نتيجة مؤلمة، وتبين أن الجامعات لم تحقق فائدة تذكر للمجتمع، وفي بريطانيا انتهى نفس التقييم في الثمانينات إلى أن الجامعات تحول البطالة»⁽¹⁴⁾. فهل تبادر الجامعات العربية إلى إجراء هذا التقييم وتقرأ نتائجه وتتعظ؟

فإذا عدنا إلى إدارة الجامعة، وبسبب البيروقراطية، والمركزية الشديدة في تصريف الأمور واتخاذ القرارات، تغيب إرادة وفاعلية وحضور أعضاء هيئة التدريس في آلية الإدارة، ويستعاض عنها بجيش من الموظفين ناقصي التأهيل والكفاءة تضيق القلة الكفوءة منهم في زحام الأكثرية، فتتردى الإدارة وتنحدر بسبب فقدان أداة التفعيل الأساسية للأداء الكفاء.

2 - الظروف المادية للأكاديميين:

لقد وصلت معدلات التضخم في كل الدول العربية إلى معدلات قياسية باستثناء القلة وإذا أضفنا إلى آثارها تراجع معدلات التنمية، وموجات الغلاء وارتفاع الأسعار، والانخفاض الفعلي للدخل، وزيادة متطلبات العيش لأدركنا طبيعة الوضع المادي الصعب الذي يحيط بالأكاديمي. وبسبب غياب دوره في اختيار النظام الإداري المناسب والتعليمي أيضاً ومقابل ظروفه المالية الصعبة يتحول عضو هيئة التدريس إلى مجرد أجير يسعى إلى كسب كفاف قوته من العمل إذا كان يعمل في جامعته، وإلى زيادة مدخراته إذا كان محظوظاً ومعاراً إلى جامعة أخرى بعيداً عن رسالة التعليم والعلم.

3 - أوجه قصور الخدمات العلمية المساعدة:

يشير (عاقل)⁽¹⁵⁾ إلى «إن أغلب الجامعات العربية لا تتوفر فيها مراكز للمعلومات، كما أن مكتباتها ومختبراتها والعناصر البشرية المساعدة غير كافية، والأمر نفسه ينسحب على خدمات الحاسوب والفنيين «ويؤكد (سلمان)»⁽¹⁶⁾ أن الكثير من الدول العربية تمر بوضع اقتصادي صعب نتيجة لسياسات التنمية الخاطئة التي اعتمدتها، لذلك هنالك نقص واضح في الأجهزة العلمية، وبسبب تعقيد هذه الأجهزة فإنها تحتاج أيضاً إلى إدامة وإلى ورش وخدمات هندسية غير موجودة في كثير من الأحيان، وهناك غياب لوسائل الاتصال السريع... أما المكتبات فهي غير موجودة بالمعنى العلمي المعاصر، فالمصادر قديمة، أما أجهزة الكمبيوتر وقواعد المعلومات فهي نادرة... وبدون تحديث للمعلومات فإن عزلة الأكاديمي العربي تصبح مطلقة ولا يستطيع أن يحضر المؤتمرات العلمية في

تخصصه ولا يحصل على المصادر العلمية التي تساعد «ولا يختلف اثنان في القول بأن نظام المعلومات يعتبر بمثابة العمود الفقري للخدمات العلمية المساعدة وبدونه تتخلف مسيرة البحث العلمي في عصر انفجار المعرفة. فقد أضحت قضية المعلومات من أهم القضايا التي تواجه الدول كافة»، وإذا كان المدفع سيد الحرب كما يقول زوكوف، فإن البرمجيات سيدة حروب المستقبل كما يرى توفلر... وإذا كان الغرب قد دخل المرحلة الثالثة من الثورة المعلوماتية فإننا كعرب لم نخرج بعد من المرحلة الأولى التي انتهت مع بداية الخمسينات»⁽¹⁷⁾.

فإذا كان ذلك هو الحال على مستوى الدول، والجامعات جزء منها، فإن القضية تغدو غاية في الوضوح:

- نقص ليس قائماً في المعلومات، بل في إقامة نظم للمعلومات واستخدامها بكفاءة.
- نقص في المكتبات والمختبرات والعناصر البشرية الفنية المساعدة.
- نقص في الدوريات العلمية المحلية ذات السوية العالية المحلية والعالمية.
- نقص في المباني ومستلزمات ممارسة العملية التعليمية بحد أدنى من الكفاءة.

- النقابة كمصدر للخدمات المساعدة:

إذا كانت النقابات كغاية وفلسفة تهدف أساساً إلى الدفاع عن حقوق المنتسبين إليها فإن العمل النقابي بهذا المفهوم والمضمون غائب تقريباً في الجامعات العربية.

4 - الدافعية والرضا والحالة المعنوية:

هل يفترض أن نولي سيكولوجيا النشاط العلمي والعلميين أهمية مميزة ونحن نحلل معوقات كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس؟ وما هي الفلسفة الإدارية والسلوك التنظيمي الذي يجب أن تعتمد عليه الإدارة في التعامل مع العلميين؟ «ماذا عن الجوانب النفسية للعلماء والعلميين وأسباب تميزهم، وكيف يعبرون عن أنفسهم؟ ودور البيئة والتراث في هذا كله»⁽¹⁸⁾.

إن العمل العلمي يتميز بطبيعته الذهنية العقلية، وبأنه يركز على تخصص دقيق يتطلب إعداداً فكرياً خاصاً للتمييز فيه، وعلى ذلك فإن الأكاديميين هم أكثر اتجاهات نحو العقلانية، كما يتميزون بدافعية عالية للإنجاز خصوصاً نحو حل المشكلات في مجالات اهتمامهم، ولديهم اتجاهات تحليلية في التفكير، وهم منضبطون ذاتياً ويعتمدون على معاييرهم الخاصة بنفس القدر في اعتمادهم على معايير المنظمة.

إن القضايا النفسية والسلوكية ربما تعتبر من أكثر القضايا أهمية في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتحسين أدائهم، وبسبب تميزهم وخصوصيتهم فإنه لا بد من توفير المناخ الإداري والتنظيمي والعلمي والعملية المناسب لإثارة حماسهم ودافعيتهم للإنجاز، إذ لا يكفي توفير تلك العوامل التي تؤدي إلى إشاعة أجواء الرضا والارتياح فقط لأن هذه العوامل لا تؤدي على الأغلب إلى إثارة الدافعية لديهم على اعتبار أنها (أي العوامل) من وجهة نظرهم تمثل الحدود الدنيا لما يفترض أن توفره لهم الجامعة، ويندرج تحت هذه العوامل: ظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والأجور والسياسات الإدارية، وتوفرها، كل ذلك من شأنه إزالة حالة عدم الرضا وتجميدها إلا أن تفعيلها

وتحريكها مسافة إلى الأمام، وتحويلها إلى عوامل محفزة يتوقف على تأمين مجموعة أخرى من العوامل المثيرة للدافعية والمتمثلة في: توفير مناخ الإنجاز والقدرة عليه، والمسؤولية، والتقدير، والمكانة، وإمكانيات النمو العلمي، والحرية العلمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناخ التقدم وتحقيق الذات والمساهمة المتبادلة⁽¹⁹⁾.

وتعتبر النظرية الأكاديمية في السلوك التنظيمي من أهم ما ظهر في هذا المجال بهدف إحداث التوافق بين العلميين والإدارة في المنظمة العلمية⁽²⁰⁾ من خلال قيام الإدارة بتكوين الشعور بالمساهمة المتبادلة بين العاملين في المنظمة فيشعر كل فرد بأنه يسهم بجزء من العمل له قيمته وأهميته للكل، وبالتالي يتولد لديه شعور بالأهمية وبال الحاجة إليه، كما يشعر بالمقابل أنّ زملاءه العلميين يسهمون في نفس الإنجاز وعلى هذا فهو يحترم أدوارهم وينظر إلى الرؤساء كمساهمين مشتركين أكثر مما هم رؤساء. ويترتب على ذلك تدعيم مشاعر الانضباط الذاتي بالمسؤولية والإنجاز، والمساهمة القيمة، وتحقيق الذات، مما يفضي إلى الحماس.

البعد الثالث: الترجمة والتراجم كمصادر للتغذية الحثيثة للبحث العلمي

كما لم يهتم العرب حتى الآن بأمنهم القومي، ولا بأمنهم الغذائي، ولا بأمنهم المائي، ولا بأمنهم الثقافي، اللهم إلا في مؤتمراتهم حيث يتجلى الاهتمام بـ: يوصي المؤتمرون، ويقترح المؤتمرون، ويؤكد المؤتمرون. كما في كل نواحي الأمن تلك لم يهتم العرب أيضاً بأمنهم العلمي ومنه الترجمة التي لا يرد ذكرها في التوصيات.

خلاصة القول إن دور الترجمة في مسيرة العلم والتعليم الجامعي والبحث العلمي العربي يبدو غائباً ما عدا بعض الاستثناءات خصوصاً وأن العديد من الجامعات العربية يعاني أعضاء هيئة تدريسها من ضعف في اللغات الأجنبية العالمية الانتشار، فلا هم بقادرين على الترجمة، ولا هم متمكنون من العودة إلى الأصول الأجنبية للكتب للإفادة منها، ولا يوجد تراجم متاحة لما يحتاجون من مراجع وكتب سوى قديمها بسبب بطء حركة الترجمة، أما حديثها فنادر، هذا إذا تجاوزنا ثمن الكتب المرتفع جداً منسوباً إلى دخل أساتذة الجامعات المتواضع، واللافت أن الشريحة المتمكنة من اللغة الأجنبية هي نفسها تجد صعوبات كثيرة في الترجمة إلى العربية. وذلك بسبب عدم قدرتها على تطويع العربية للترجمة ليس لعيب في اللغة العربية إنما لضعف المستوى اللغوي العربي لتلك الشريحة والذي مصدره تدني مستوى تدريس اللغة العربية في مراحل التعليم الأساسي، ولعلنا جميعاً كإساتذة جامعات نلاحظ ذلك في دهشة وآلم عندما نقوم بتصحيح دفاتر إجابات الامتحانات، وربما نعاني نحن أيضاً من ذلك القصور.

البعد الرابع: ربط المنهجية العلمية والإدارة بالسياسة وتضييق زوايا الرؤية ومجال البحث العلمي

«المنهج: هو تخطيط عملي وإجرائي يتعلق - بما هي - الأفكار المحكمة التي تنقل للدارسين، وكيف يكتسبها الدارسون ويستفيدون منها ويستخدمونها... بمعنى آخر هو عملية إيجاد درجة تطابق بين التفاعلات المخطط لها والتفاعلات الفعلية... وهو مجموعة

من خبرات التعليم المقصودة والمستهدفة»⁽²¹⁾. ولكن هذا التطابق لا يفترض ولا يمكن أن يتسم بالثبات والسكون لأن هذه الحالة أو هذا الافتراض لا يستقيم مع ديناميكية التطور والتغيير التي يتميز بها أي مجتمع خصوصاً مجتمعنا الحديث وبشكل خاص في مجال مسيرة العلم وإلا انطبق عليه القول: (علم مستقر، جهل مقيم).

ولأننا نعيش في عصر انفجار المعرفة فإن استمرار منهج معين لسنوات طويلة يبدو غير منطقي، لذلك يجب أن يواكب المنهج سرعة العصر ومفاهيمه المتغيرة. ومسؤولية قيادة التغيير تقع على المؤسسة العلمية وأساتذة الجامعات هم الطرف الأساسي من المعادلة، وهم مطالبون بمهمة تطوير المناهج لأنهم يعلمونها كلها ويتخصصون في شتى مجالاتها.

فهل يستطيعون القيام بهذه المهمة وجامعاتنا العربية، كما ذكرنا في سياق الدراسة، تعاني ما تعانيه إدارة وتنظيماً وخدمات وتبعية وهي في مجملها واقعة تحت تأثيرين: أولهما: «خاص بالصراع بين تيارَي الخصوصية والتحديث»⁽²²⁾ وهو صراع بين آلية تقليدية تراثية وآلية تحديثية عصرية.

وثانيهما: وهو الأشد والاعتى، ذلك الصراع بين التسلط والانعقاد ويتمثل في سيطرة النهج السياسي والإيديولوجي للدولة سيطرة محكمة.

فالمناهج التعليمية وسيلة لضبط التفكير وتعليبه وتوجيهه لدعم السلطة، والنظام، والتقييم الاجتماعي للإنسان العربي لا يُقاس بالمجهود الشخصي ومدى القدرة على الخلق والإبداع والابتكار، بل بدرجة تقربه من السلطة ومراكز القرار... (ويستشهد عمران بمقولة مكسيم روبنسون) «إن لدى العرب أدمغة كبيرة أسوة بسائر شعوب العالم، لكن مشكلة هذه الأدمغة أنه ليس لديها مكانتها في بلادها».

والواقع أنه ما من شيء يعيد الأمور إلى نصابها، والجامعات إلى حيويتها ومحرابها، وقيمها الأخلاقية والعلمية سوى فك أسار إدارتها والإشراف عليها من قيود البيروقراطية والتسييس. ولا بد أن تعود الجامعة إلى حظيرة الاختيار الحر عبر نظام ولوائح حرة ولكن محكمة التنفيذ والتطبيق تطال كل مخالف ونهاز لفرصة المناخ الأكاديمي الحر أستاذاً كان أم غير أستاذ تحت طائلة المساءلة دون تراخ أو مهادة.

فمجالس الأقسام يجب أن تعود إلى آلية انتخاب رئيسها، مع محدودية المدة وسقفها، وصولاً إلى مجالس الكليات والعمادات مع محدودية المدة وسقفها. ومجالس الجامعات يجب أن تدير الجامعات قولاً وفعلًا، قراراتها هي النافذة وإرادتها هي العليا، دون وصاية فوقية وبعيداً عن الدغمائية والسفاهة البيروقراطية والتسلط السياسي. طالما أن هناك ضوابط لا يرقى إليها الوهن تنال كل كبير وكل صغير.

البعد الخامس: ضعف مهارات البحث العلمي وقصور شروطه وإمكاناته

إن البحث العلمي كعملية إبداعية وابتكارية تتناول شتى أنواع المعرفة لا يمكن أن يستقيم وينمو دون توفر شروطه الأساسية المتمثلة في البيئة الحرة والمناخ الديمقراطي، والتراكم المعرفي، والمقومات المادية، والمعنويات العالية. وعلى هذا الأساس تبادر غالبية المجتمعات والدول خصوصاً المتقدمة منها إلى

النظر باستمرار في أمر تطوير أنظمتها التعليمية ومراكز بحوثها وإعادة صياغتها.

وبمقارنة موجزة مع الآخرين يتضح لنا أننا نعيش خارج دائرة زمن العلم والبحث العلمي، ولعل المؤشر الموضوعي لهذه المقارنة لا يقف فقط عند حدود عدد الجامعات ومراكز البحوث والكلديات والأقسام والأساتذة فقط، إنما يتعداه إلى تلك النسبة المعبرة عن نسبة العلميين الباحثين إلى القوى العاملة ونسبة الباحثين العلميين إلى كل ألف أو عشرة آلاف مثلاً من المواطنين، هذا إذا استثنينا (مؤقتاً) نوعية البحوث التي يقوم بها هؤلاء وكفاءتها وضرورتها للتنمية، وخدمتها لأغراضها. ووفقاً للإحصاءات المتوفرة⁽²³⁾ (التي نستخدمها هنا كمؤشر رغم قدمها النسبي) يقدر عدد الباحثين في مراكز البحوث والتطوير خارج الجامعات في البلدان العربية بنحو 8100 باحث عام 1985، 47% منهم من حملة الدكتوراه و53% من حملة الماجستير، وإذا ما نسب هذا العدد إلى مجموع القوى العاملة في الوطن العربي يتضح أن لكل عشرة آلاف شخص 1,7 باحث، فإذا أضفنا عدد المتفرغين للبحث العلمي في الجامعات العربية إلى الرقم السابق سنحصل في المجموع على 2,7 باحث لكل عشرة آلاف من القوى العاملة... بينما يرتفع هذا الرقم إلى 66 في أميركا و99 في الاتحاد السوفييتي (سابقاً) و85 في اليابان، و39 في فرنسا. وفي إحصائية أخرى تشير أرقام الأمم المتحدة⁽²⁴⁾: إلى أن عدد الباحثين لكل مليون نسمة سيكون عام 2000/ 250 إلى 450 باحثاً في الوطن العربي، يقابلها 250 إلى 350 في البلدان النامية و2200 إلى 2500 في أوروبا الغربية.

ويعزي (بدران)⁽²⁵⁾ ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي في وطننا العربي إلى حد ما مؤسسات حديثة المنشأ... وعلى الرغم من ذلك فإنها قد حققت نقلة علمية متقدمة في التعليم... ولكنها في الوقت نفسه لم تعمل على إحداث الأثر المطلوب في أهداف التعليم العالي الأخرى في البحث العلمي... فقد حققت مؤسسات التعليم العالي العربية (الجامعات) الكم المطلوب للمجتمع العربي لكنها لم تستطع أن تحقق النوع. وإن برز على الساحة العربية هنا أو هناك بعض المعالم النوعية لكنها بمجملها لم تخرج عن كونها استكمالاً لمراحل التعليم التي تسبقها من حيث الأهداف التي تخرج بها... ويرى (الباحث ذاته) أنه حتى تتكامل هذه الصورة لدور الجامعات العربية وعدم قدرتها على تحقيق الأثر المطلوب في البحث العلمي أو إيجاد مراكز البحوث المتخصصة فيها، لا بد من الإشارة إلى أن هناك أسباباً تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة تنحصر في اتجاهين رئيسيين هما(*):

1 - أسباب عامة: تتعلق بسياسة الجامعات العربية وتوجهاتها. فحداثة عهد التعليم العالي في الوطن العربي استدعت التركيز على التدريس وعدم إعطاء الاهتمام والتركيز المطلوب للبحث العلمي كهدف ومرتكز أساسي من مركّزات التحول العلمي التطبيقي. ويضاف إلى ذلك عدم ربط البحوث العلمية بخطط التنمية الشاملة.

2 - أسباب خاصة: تتعلق بمنهج البحث العلمي والعاملين فيه، يأتي في مقدمتها قلة عدد الباحثين وضعف إنتاجيتهم، وعدم توفر الظروف الملائمة للعلماء والباحثين من

(*) راجع: 1 - عدنان بدران لمزيد من التفاصيل (هامش رقم 1/57) وقد تمّ الاقتباس بتصرف.
2 - نبیه العاقل (هامش رقم 57/ب) نتائج دراسة ميدانية قام بها الباحث (شؤون عربية عدد 72).

ضعف الحوافز المادية ونقص المراجع العلمية وعدم انتظام تزويد المكتبات الجامعية بالجديد منها.

ويقارن (زحلان)⁽²⁶⁾ «بين ما ينفق على البحث العلمي وما ينفق على المؤسسة العسكرية... ففي رصد نسبة المخصص للبحث والتطوير من أصل الناتج الوطني الإجمالي العربي بلغ 0,2%، 0,7% في الهند، و0,6% في البرازيل بينما تخصص البلدان الصناعية من 2 - 3%. أما نسبة الانفاق العسكري العربي من أصل الناتج الوطني الإجمالي العربي فهي 11,1%.

فقد أنفقت الأقطار العربية خلال فترة 1948 وحتى عام 1995⁽²⁷⁾ أكثر من (667) مليار دولار بالأسعار الجارية على التسليح والمؤسسات العسكرية أي حوالى (629) مليار دولار بأسعار الصرف الثابتة لعام 1985... وهذا لا يشمل الأوجه السرية للانفاق العسكري مثل بعض صناعات السلاح (النووية، الكيميائية، البيولوجية) لانه في مثل هذه الحالة ستجاوز القيمة الحقيقية (1000) مليار دولار بكثير. وهذا الحجم من الإنفاق يمثل حوالى نصف ما أنفقته الدول الأوروبية الأعضاء في حلف شمال الأطلسي (الناتو)، ثلاثة أضعاف جملة الانفاق العسكري للدول الرئيسية المجاورة للوطن العربي (إيران، تركيا، إثيوبيا، إسرائيل) كما أنه يمثل تقريباً الإنفاق العسكري لكل من قارتى إفريقيا وأميركا الجنوبية مجتمعتين... كل ذلك ولم نستطع أن نحرر فلسطين ولم نكسب المعركة وبالمقابل خسرنا العلم والتنمية.

ولأن المعرفة تتحسن بالاستخدام والعكس بالعكس كما يرى (زحلان)⁽²⁸⁾: فإنه لا يمكن لمجتمع علمي لا يلقى إلا دعماً هزئياً أن يقدم رداً مناسباً على المسائل المطروحة في مدى قصير، ولا يمكن لأية جهة لاتخاذ القرار أن تعتمد على نظام يتطلب سنوات لتقديم مشورة جزئية وغير مبنية على حجة، وطبيعي أن السرعة التي يستجيب بها مجتمع علمي لمسألة تقنية أو لتحديد تقني تتوقف على نظامه ونوعيته وموارده.

وثمة عامل آخر يلقى الإهمال في أغلب الأحيان وهو المتعلق بالمعلومات عن النظام ذاته - حيث يؤدي قصور نظام المعلومات في مؤسسات التعليم العالي العربية - إلى نوع من التناقض بين السياسات المعلنة والتنفيذ وبين الحقائق وتفسيرها. وهذا الوضع هو انعكاس لغياب المعلومات عن أداء السياسة وهيئة تقرير السياسة العلمية، إذ إن العلماء وهيئة تقرير السياسة العلمية (مؤسسات التعليم العالي) ورجال التخطيط يجهلون بالدرجة نفسها المعلومات الحيوية اللازمة لبلوغ الهدف المعلن للسياسة العلمية الرسمية. وهكذا توضح الخلاصات السابقة مدى غياب وقصور أركان ومتطلبات البحث العلمي العربي: المالية، والمكتباتية، والمختبرية، والمعلوماتية، وضآلة مخصصات الانفاق عليه وتراجع الانتاج العلمي البحثي، وتضييق دائرة الاستقلالية العلمية للباحثين الأكاديميين، وتردي المستوى العلمي للدراسات العليا والتعليم والبحث العلمي بشكل عام. ويعزي (سيديا)⁽²⁹⁾ ذلك: إلى الفهم الخاطئ لسياسات ديموقراطية التعليم المتبعة في أغلب الدول العربية، فقد تصور بعضهم أن ديموقراطية التعليم تعني أن يحصل جميع أبناء المجتمع على درجات الماجستير والدكتوراه في الاختصاصات المختلفة حتى باتت الألقاب الأكاديمية (د.) في بعض الأوساط ضرورة اجتماعية لا علاقة لها من قريب أو

بعيد بالبحث العلمي، ومن أسباب الظاهرة المعنية وضعية التداخل الاندماجي في كثير من الأحيان بين المؤسسة الأكاديمية والسياسية، وتحول الأولى (المؤسسة الأكاديمية) إلى تابع منفعل يستخدم أحياناً (من المؤسسة السياسية) لبلوغ بعض المكاسب الآنية... دون أن تتحول إلى جزء صميمي من الإنتاج العلمي للمجتمع».

خلاصة القول إنَّ المناخ العام للبحث العلمي في الجامعات العربية لا تتوفر له مع التفاؤل سوى الحدود الدنيا من متطلباته وشروطه الإدارية، والمالية، والتنظيمية والمادية والمعلوماتية، والديموقراطية، مما يستدعي ضرورة النظر في استكمال هذه الشروط والمتطلبات بتأمين جملة من الإمكانيات لنخصها في ما يلي:

(1) تعديل اللوائح المالية للجامعات العربية خصوصاً ما يتعلق منها بالبحث العلمي حيث تعتمد بالتوازي مع خطط البحث المقدمة - سنوية كانت أم أكثر - مخصصات مالية لكل البحوث التي أقرتها المجالس المختصة على أن يكون مجلس الجامعة أعلى سلطة قرارية لذلك، وتوضع تحت تصرف الباحث منذ اليوم الأول لبدء العمل البحثي. شريطة أن يعد كل باحث مسبقاً استثماراً تتضمن من الناحية المالية التكاليف التفصيلية لكل مرحلة من مراحل البحث التي تخضع للتدقيق أثناء موافقة المجالس عليها وتعتبر في حكم الجاهزة للصرف بمجرد موافقة مجلس الجامعة عليها حيث تصرف بتوقيع رئيس الجامعة كأمر للصرف أو من يفوضه. وربما تعتمد بعض الجامعات إجراءات أكثر يسراً وسهولة. كأن يكون أمر الصرف عميد الكلية مثلاً.

(2) اعتماد بدايات وسقوف مجزية في حديها لجوائز أو مكافآت البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس وتصرف بعد التحكيم.

(3) تعديل جداول الرواتب والأجور بما يتفق وغلاء المعيشة ومعدلات التضخم، وبغض النظر عن سقوف الرواتب المعتمدة في القطاعات الأخرى على أن يشمل ذلك العناصر الفنية المساعدة في أعمال البحث العلمي.

(4) تمكين عمداء الكليات ومجالسها من الإنفاق وإجازة الصرف على احتياجات المختبرات وعلى شراء الكتب والدوريات والمراجع التي تتطلبها البحوث المعتمدة والجارية والمبينة أصلاً في خطط البحوث، أو الإصدارات الحديثة المنشورة بعد بدء البحث، هذا بعد التأكد من عدم وجودها في مكتبات الأقسام والكليات والجامعة بعيداً عن البيروقراطية الإدارية والإجراءات التي لا طائل منها.

- وقد يعترض البعض على الاقتراحات الآنف ذكرها بحجة احتمالات التسبب أو ارتفاع التكاليف أو تخصيص مبالغ كبيرة لمتطلبات البحث، وباعتقادنا أن هذا الافتراض مرفوض ومردود لأن الثابت في عالم اليوم أن قوة الأمم والدول استمدت من علمها وبحوثها (انظر: اليابان، أوروبا، أميركا، الاتحاد السوفيتي سابقاً حتى إسرائيل) فكيف نجيز لأنفسنا تخصيص أكثر من 10 - 20% من إجمالي الناتج القومي و50% من الإنفاق العام لشراء (الحديد والبارود) ولا ننفق 2 - 3% أو أكثر لدعم العقل العلمي الذي يصنع السلاح؟ وليكن مثلاً تخصيص ما يعادل 10% من المخصص للإنفاق العسكري لدعم البحث العلمي.

(5) «توفير الوسائل وتهيئة المناخ العلمي لوقف عناصر الجذب العلمي الأجنبي أو

إعطاء الباحثين والعلماء العرب حرية الفكر والرأي والابتعاد عن الإرهاب الفكري والسياسي (مقابل التزامهم بالأخلاقيات العلمية وقيم العلم، ونبذ التحزب والانتماءات السياسية والإيديولوجية الدوغمائية) وتوفير متطلبات الاستقرار النفسي والذهني - السابقة الإشارة إليها -⁽³⁰⁾ ومنحهم حرية التحرك والتنقل والاتصال بمعزل عن العوامل السياسية والاقتصادية، وحتى تلك الإجرائية البيروقراطية.

(6) إقامة دوائر اللغة للترجمة يشرف عليها ويعمل فيها خبراء وفنيون وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في بلدان لغة كل دائرة حيث تقوم هذه الدوائر (الدائرة الفرنسية، الدائرة الألمانية، الدائرة الإنكليزية إلخ...) بخدمة الباحثين بتوفير التراجم السريعة للإصدارات الجديدة أو ملخصاتها قياساً على تجربة الأردن في هذا المجال.

(7) قد يكون من المفيد قراءة التاريخ كأداة من أدوات التخطيط المستقبلي أو متطلباته، وتاريخ العلم والتعليم يُقرُّنا بأن «فرنسا غيّرت بنيتها التعليمية أيام نابليون عبر تأسيس المدارس العظيمة، وبعد كل أزمة من الأزمات مثل هزيمة 1870 أو بعد الحرب العالمية الثانية، كانت تحاول تصحيح ما رآته في مجتمعها من نواقص عبر تأسيس مدارس عظيمة جديدة»⁽³¹⁾.

(8) إن توفير جملة الإمكانيات المادية والمالية والبحثية للباحثين الأكاديميين قد لا تؤتي ثمارها إذا لم يتم «تعزيز الوضع الإداري والقانوني والاجتماعي للعلميين من باحثين وفنيين أو إنشاء مؤسسات وتنظيمات علمية يكون من شأنها تهئية المناخ الملائم للنهضة العلمية عموماً، والحد من هجرة الكفاءات التي يعاني منها العالم العربي بصفة خاصة»⁽³²⁾. ولربما تؤدي الأوضاع الجديدة إذا وفرت الجامعات العربية هذه الإمكانيات والشروط إلى خلق مناخ جاذب للكفاءات والعقول العلمية المهاجرة بدلاً من المناخ الطارد السائد الآن.

الهوامش والمراجع:

- (1) محمد جواد رضا: «الجامعات العربية المعاصرة من الغرب إلى الاغتراب»، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 182، 1994، ص 13.
- (2) علي أومليل: الحريات الأكاديمية والمواثيق الدولية، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 190، 1994، ص 82 - 83.
- (3) جون ديكنسون: «العلم والمشتغلون في البحث العلمي في المجتمع الحديث» شعبة الترجمة في اليونسكو - المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد 112، 1987، ص 189 - 190.
- (4) علي محافظة: «الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية»، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 190، 1994، ص 105.
- (5) عبد الخالق عبد الله: «الحريات الأكاديمية في جامعة الإمارات العربية»، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 190، 1994، انظر: ص 123، 124، 125، 126.
- (6) عبد الفتاح عمر: «الحريات الأكاديمية في الجامعات التونسية»، المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 190، 1994.
- (7) 1 - فيليب سالم: تهئية الإنسان العربي للعطاء العلمي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1985، ص 424.
- ب - أسعد عبد الرحمن: تهئية الإنسان العربي للعطاء العلمي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1985، ص 431.

- ج - هاني الفكيكي: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1985، المرجع نفسه، ص 427.
- د - صبحي القاسم: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1985، المرجع نفسه، ص 113.
- (8) رياض قاسم: «مسؤولية المجتمع العلمي العربي»، **المستقبل العربي**، بيروت، عدد 193، 1995، ص 81 - 82 (بتصرف).
- (9) جيمس بيرك: «عندما تغير العالم» - ترجمة ليلى الجبالي - **عالم المعرفة**، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد 185، 1994، ص 75.
- (10) أ - علي محافظة: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، مرجع سابق، ص 433.
- ب - علي محافظة: **الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية**، مرجع سابق، ص 105.
- (11) أسامة الخولي: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، مرجع سابق، ص 443.
- (12) نعيم عطية: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، المرجع نفسه، ص 435.
- (13) - Peter Drucker: «Post-capitalist society» **Harper Business**, 1993.
- (14) لبیب السباعي: «التعليم والجامعات»، (القاهرة: **الأهرام الاقتصادي**، عدد 1321، 1994) ص 53.
- (15) نبیه عاقل: «البحث العلمي في الوطن العربي»، شؤون عربية، القاهرة، جامعة الدول العربية، عدد 72، 1992، ص 47.
- (16) سلمان رشيد سلمان: «الاتجاهات العلمية العالمية الحديثة والبحث العلمي العربي»، شؤون عربية، القاهرة، جامعة الدول العربية، عدد 78، 1994، ص 85.
- (17) نعمان الزياتي: «صراع المعلومات»، **الأهرام الاقتصادي**، القاهرة، مؤسسة الأهرام، عدد 361، 1995، ص 8.
- (18) توماس كون: **بنية الثورات العلمية**، ترجمة شوقي جلال، (عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد 168، 1992) ص 10.
- (19) - Frederic Herzberge: «One More time: How Do you Motivate Employers» **Harvard - Business riview**, jan, Feb. 1968. P.P. 53- 62.
- (20) - Keith Davis: «Human Behavior at Work», Mc Graw-Hill Book, 1972, Chap. 12 Chap. 18.
- (21) محمود أبو زيد إبراهيم، أسماء غانم: **المناهج الدراسية تخطيطها وتطويرها**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 156.
- (22) **مجلة الوحدة**، هيئة التحرير، العلوم الاجتماعي في الوطن العربي، الرباط، عدد 50، 198، ص 5.
- (23) **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**، ندوة استراتيجية تطوير العلوم والتقانة، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية 1989، ص 90.
- (24) **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**، المرجع نفسه، ص 194.
- (25) أ - عدنان بدران: دور التعليم العالي ومراكز البحوث في تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي، **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، مرجع سابق، ص 270 - 276 (بتصرف).
- ب - انظر أيضاً: نبیه عاقل: **نتائج الدراسة الميدانية بعنوان البحث العلمي في الوطن العربي**، مرجع سابق، ص 49.
- (26) أنطوان زحلاّن: «التحدي والاستجابة»، **المستقبل العربي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 146، 1991، ص 16.
- (27) عبد الرزاق فارس الفارس: «السلح والخبز- الانفاق العسكري والتنمية في الوطن العربي»، **المستقبل العربي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 171، 1993، انظر كامل الدراسة من ص 4 إلى ص 24 والجداول 1 - 2 - 3.
- (28) أنطوان زحلاّن: **العلم والسياسة العلمية في الوطن العربي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1989، ص 242.
- (29) عبد الباسط سيدا: «واقع البحث العلمي عربياً»، **الطريق**، بيروت، العدد الأول 1994، ص 114، 115.
- (30) عدنان بدران: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، مرجع سابق، ص 278، 279 (بتصرف).
- (31) محمد صفوري: **تهيئة الإنسان العربي للعطاء العلمي**، مرجع سابق، ص 499.
- (32) أنطوان زحلاّن: **العلم والسياسة العلمية في الوطن العربي**، مرجع سابق، ص 263.